

DESAFIOS DA GESTÃO NA ESCOLA DE EDUCAÇÃO INFANTIL, EM TEMPO INTEGRAL, NA PERSPECTIVA DOS PRINCÍPIOS DA EDUCAÇÃO HUMANIZADORA

Marcia Cristina rodrigues
Orientadora: Adriana Loss

Resumo

O artigo “**Desafios da gestão na escola de educação infantil, em tempo integral, na perspectiva dos princípios da educação humanizadora**” é oriundo da pesquisa realizada a partir do problema: De que forma os conceitos e princípios da humanização podem contribuir na prática da gestão participativa, na escola de educação infantil em tempo integral? Adota inicialmente a revisão bibliográfica, e, posteriormente, optou por utilizar um questionário, aplicado no ano de 2016, numa escola de educação infantil da cidade de Erechim. Está pesquisa é de caráter explicativo, qualitativo. O estudo bibliográfico se dará a luz de Luck e também terá algumas contribuições de Parô, Freire, Mendonça e Loss. A gestão participativa só será eficaz se houver comprometimento dos sujeitos, ao processo educacional, desde a tomada de decisões, passando pela responsabilidade da execução e os resultados obtidos. O ponto de partida é a elaboração de um projeto que apresente objetivos comuns, que atenda às demandas da escola e da comunidade, seguido da tomada de consciência de que é necessário a participação e colaboração de todos em todas as etapas do processo educativo, assumindo as responsabilidades em conjunto. Nesse sentido os sujeitos precisam constante buscar autoformação e autoconhecimento de si, para poder se compreender e compreender o outro, vivenciando em suas atitudes, princípios da éticos e do humanismo, nas relações e conflitos que envolvam a gestão escolar participativa.

Palavras-chave: Gestão escolar. Educação Infantil. Humanização. Prática participativa.

INTRODUÇÃO

O presente trabalho tem foco na “Gestão Escolar participativa”, tendo como campo de estudo o contexto escolar na educação infantil em tempo integral, pretende refletir sobre as relações de indivíduos entre si e no coletivo. A escola em vários períodos, vem reproduzindo um “sistema” que à regra, por meios de leis, decretos e normativas tornando natural esse processo na organização escolar.

Onde está o equívoco na formação de profissionais que durante a graduação realizam profundas reflexões na ânsia de “mudar” esta realidade, mas no momento da aplicação prática reproduzem modelos prontos?

A teoria e a reflexão, mexem com a maneira de pensar e ver a realidade da escola em tempo integral, mas, ao mesmo tempo, limitam, quando não potencializam a prática, muito mais complexa. Mas como “fazer” diferente para além dos muros da escola?

Tratar da gestão escolar participativa no campo das relações é um assunto complexo e pertinente na gestão e no campo da pedagogia. Nesse processo o gestor é compreendido como articulador do espaço escolar e das ações que nele ocorrem a fim de garantir a participação, na qual a equipe de gestão em conjunto com a comunidade escolar dá o rumo as atividades que envolvem os diversos processos que acontecem na escola. Como indica Luck (2015, p. 43),

A gestão, portanto, é que permite superar a limitação da fragmentação e da descontextualização e construir, pela óptica abrangente e interativa, a visão e orientação de conjunto, a partir da qual se desenvolvem ações articuladas e mais consistentes. Necessariamente, portanto, constitui, ação conjunta de trabalho participativo em equipe.

É no espaço escolar que a teoria conflitua com a prática, um ambiente heterogêneo, em que fatores externos (leis, regulamentos, definição da política educativa, entre outros) e fatores internos interferem nas relações que são estabelecidas entre o gestor e a comunidade escolar.

Neste contexto surge a necessidade, de aprofundar a cerca do tema gestão democrática e participativa, de modo a compreender as referidas questões norteadoras: humanização, ética profissional e gestão escolar participativa e como esse processo acontece nas relações entre os sujeitos que atuam na escola. Neste sentido constitui-se o problema: De que forma os conceitos e princípios da humanização podem contribuir na prática da gestão participativa, na escola de educação infantil em tempo integral?

A construção de uma gestão que humanize os sujeitos a participarem dos processos da escola, exige de quem está a frente da gestão, uma construção teórica e estratégias norteadoras adequadas. Estando em constante ampliação do autoconhecimento e refletindo sobre suas práticas cotidianas.

Assim, torna-se necessário pesquisar fatores e estratégias para melhor compreender o trabalho do gestor, na escola de educação infantil em tempo integral, tendo como norte, pensar a gestão humanizadora e participativa da escola.

Ao refletir as escolas e sistemas de ensino, conceito de gestão participativa envolve, além de professores e outros funcionários, os pais, os alunos e qualquer outro, representante da comunidade que esteja interessado na escola e na melhoria do processo pedagógico (LÜCK, 1998, p.15).

Ao procurar estabelecer uma relação de confiança baseada nos princípios éticos, a gestão da escola, para ser participativa, precisa estar baseada nos princípios da humanização, em que a participação seja valorizada e a individualidade respeitada. Deste contexto emerge o objetivo geral desta pesquisa: Identificar os princípios de humanização, que possam contribuir na gestão participativa da equipe gestora e da comunidade escolar tornando-as partes ativas nos processos que envolvem as questões da escola de educação infantil em tempo integral.

O objetivo de construir estratégias que possibilitem uma gestão escolar humanizadora/participativa, compreendendo a comunidade escolar como parte ativa nos processos que envolvem as questões da escola, nos leva a buscar outros objetivos: Identificar os conceitos de gestão participativa e emancipatória; Compreender como esses conceitos de gestão participativa se manifestam na realidade escolar; Refletir sobre a postura e as estratégias necessárias para que o modelo de gestão participativa aconteça dentro do processo de gestão escolar; Criar estratégias que contribuam para a humanização das relações que acontecem no ambiente escolar mostrando a comunidade escolar sua responsabilidade de participação na gestão participativa.

A presente pesquisa adota inicialmente uma revisão bibliográfica, onde procura-se garantir um embasamento teórico que possibilite a coerência de ideias durante os registros e análise dos dados. Para esta pesquisa optou-se por utilizar um questionário, aplicado no ano de 2016, numa escola de educação infantil da cidade de Erechim que consistirá no levantamento de informações e estudo a respeito das concepções que os professores têm a respeito de gestão escolar

democrática e participativa, ações que possam denominar a gestão participativa e os entraves que a dificultam.

A relevância desta pesquisa está na reflexão sobre os desafios da gestão na escola de educação infantil, na perspectiva dos princípios da educação humanizadora. Buscando contribuir no processo de construção de uma gestão participativa e humanizadora dos sujeitos.

Com base neste material coletado e tendo realizado o estudo bibliográfico, construiu-se a análise da investigação. O presente artigo apresenta a revisão bibliográfica, a proposta metodológica de investigação e as considerações dos resultados da pesquisa, acerca do assunto. Finaliza apresentando algumas considerações e apontando caminhos possíveis para o desenvolvimento da Gestão escolar participativa através de relações mais humanizadas.

1 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

No contexto atual é importante para a práxis do professor de educação infantil em tempo integral fortalecer-se enquanto sujeito. Já que no processo de gestão escolar participativa, as escolhas que precisam ser feitas enquanto gestão, não partem em sua totalidade da vontade de propor o bem comum, mas são frutos de interesses ideológicos. As questões sociais influenciam diretamente nas relações que são estabelecidas na escola, e a intencionalidade das ações dentro da escola tendem a fragilizar ou potencializar o projeto de escola e até de sociedade que defendemos.

Ao se articular uma gestão participativa, os sujeitos precisam sentir-se e querer fazer parte da gestão participativa, sendo está um processo para alcançar a concretização do projeto de escola (que tem uma intencionalidade), e contribuir na formação de sujeitos mais humanizados.

Reportando ao pensamento marxista, no qual a escola é um aparato do Estado para sustentar sua hegemonia, dificilmente será lhe dada autonomia total para andar “sozinha”. Como a escola poderá potencializar suas ações e buscar fazer diferente? Através da postura de certos professores? Por meio de suas práticas

pedagógicas e das relações que estes estabelecem nos grupos em que atuam? Será que é o suficiente?

A educação institucionalizada é fruto dos modelos educacionais que em diferentes períodos serviram a determinados interesses e que hoje, mesmo com a criação de mecanismos de democracia, permanece sob o controle do estado.

Sem ingenuamente desprezar a intencionalidade de quem direciona a escola na esfera pública e sem procurar culpados, mas possibilidades, faz-se necessário pensar na formação de professores como uma ferramenta para a abertura de espaços de discussão do “fazer diferente”?

A gestão escolar está atrelada a regulações internas e externas, tais regramentos influenciam os indivíduos em suas relações num espaço em que cada sujeito defende seus interesses ou inclinações individuais. Muitas vezes movidos por motivos próprios os envolvidos no processo fazem na prática o movimento inverso do discurso que realizam. As inter-relações sociais se apresentam resistentes a mudanças. Querem uma mudança externa em vez de procurar em si os princípios que o direcionem a atitudes e ações democráticas.

A gestão humanizadora/participativa acontece a medida que os sujeitos envolvidos sentem-se e querem fazer parte deste processo. As relações que são estabelecidas no interior da escola são as mais complexas possíveis, a medida que cada pessoa carrega consigo a sua construção social, pautada nas experiências que viveu.

A escola é um espaço em que cada sujeito envolvido carrega consigo as suas verdades, por isso, é importante e necessário discutir sobre as relações interpessoais que acontecem na escola e suas implicações à participação efetiva de todos os interessados, tanto os gestores quanto os pais, crianças, professores e funcionários, em que ambas as partes participem das decisões tomadas pela escola e colaborem na sua execução.

O espaço escolar apresenta uma diversidade de relações, e é inerente ao ser humano com as experiências vividas anteriormente, que cada um traga para dentro da escola sua bagagem, suas crenças e até mesmo pode-se dizer suas verdades. O desafio está em respeitar a individualidade, mas manter todos unidos ao objetivo maior da escola, o processo de ensino aprendizagem. Permitir e fazer perceber que

cada um é corresponsável, através de sua prática, para a criação de um ambiente acolhedor, onde consigam compreender-se enquanto profissionais e também compreender o outro.

Como afirma Fernandes “A transparência das pessoas depende do tipo de relacionamento que se forma” (1996, p. 14). Cada um constrói o seu próprio sistema de valores, ao sabor dos seus interesses ou inclinações individuais (FERNANDES, 1996, p.16).

Portanto, é preciso compreender com mais clareza o processo das relações interpessoais e os princípios de humanização. De acordo com o dicionário Aurélio o termo humanização refere-se ao ato de tornar civilizado, adquirir hábitos sociais polidos, tornar humano, afável ou tratável. Toda pessoa no momento em que estabelece uma interação social traz consigo todo seu repertório comportamental que pode ser entendido de forma mais simplificada como sua história de vida. Portanto, não há processos unilaterais na interação humana. Tudo que acontece no relacionamento interpessoal decorre de duas fontes: EU e o OUTRO.

Ao falar no OUTRO surge uma questão que também permeia todas as relações humanas, a ética. Instrumento social que busca mediar o processo relacional, pautado em um bem maior e porque não dizer a um bem comum como respeito, dignidade, bom senso e legalidade. Mediante a cooperação entre os diferentes níveis da convivência humana.

A escola, como a história aponta, é um lugar socialmente construído para seguir a um propósito. Ela mantém uma estreita relação com a sociedade, constitui-se uma micro sociedade onde questões sociais e políticas refletem diretamente nas relações que acontecem dentro desse ambiente. As muitas reflexões realizadas por grandes teóricos ao longo da história, contribuíram para a tomada de consciência das pessoas. Hoje sabemos do processo histórico, das lutas ideológicas travadas, para que pudéssemos perceber a escola como um espaço de democratização.

Partindo da crença que o professor é um profissional reflexivo, necessita refletir sobre o que está ofertando as crianças e de que forma instrumentaliza sua prática? A quem serve? Ao seu próprio interesse, que pode ser mais de um? Ou um bem maior, social coletivo?

Os fazeres cotidianos, processo que forma a postura do profissional de educação, deve permitir traçar um paralelo entre teoria e prática que está se desenvolvendo na escola.

A escola reflete, assim, o ambiente mais amplo da sociedade, onde os usuários, cidadãos comuns, têm sua participação limitada a eventos como uma assembleia, uma eleição, uma e outra reunião onde opinam sobre assuntos em geral pouco relevantes, como caudatários de uma cidadania fluida e sem maiores consequências (MENDONÇA 2001, p. 100).

A escola como um espaço social é um lugar de múltiplas realidades, por onde perpassam as mais variadas histórias de vida. Trabalhar num espaço em que todos lançam seu olhar, suas expectativas e esperanças é muito desafiador, os conflitos que se estabelecem com o que se pensa e o que se faz veem a tona nas situações cotidianas.

A escola institucionalizada, ou seja, composta por papéis, regras, expectativas, atribuições, projeto pedagógico, relações pessoais e institucionais, etc. Necessita de acordos e consensos, para que consiga sobrepor aos interesses individuais, não existe ética sem qualidade no trabalho profissional. Para Ceci (S., p. 3), a ética, demanda compromisso com os beneficiados pela prática profissional. Esse compromisso é o que confere sentido à profissão como tecnicamente competente e moralmente íntegra.

Para a qualidade do trabalho pedagógico, exigências éticas são fundamentais, tais como: formação permanente do professor e o desenvolvimento de suas competências. Requisito para a qualidade na ação docente e é fundamental para o crescimento de sua profissão. Além do mais, se constitui tanto num dever como num direito do docente.

Mediante o exposto apresentado, percebe-se que na escola as partes trabalham independentes umas das outras e ao mesmo tempo se relacionam e se mantêm unidas num único caminho. Quando esses profissionais trabalham numa relação harmoniosa, a sinergia gerada é compartilhada por todos, proporcionando um ambiente adequado à realização da gestão participativa.

O processo de gestar a escola pública de educação infantil, um espaço que envolve múltiplas dimensões, sendo estas técnicas, pedagógicas e humanas, por si

só já é desafiador. A medida em que se busca a participação coletiva nas questões referentes a escola, alguns conceitos de gestão precisam ser repensados. A Gestão Escolar não deve ficar atrelada a figura do diretor, para tanto se constitui uma Equipe, e é esta que conjuntamente, articulará a comunidade escolar em prol da gestão participativa na busca da educação de qualidade.

2 GESTÃO ESCOLAR PARTICIPATIVA, EMANCIPATÓRIA E HUMANIZADORA

A gestão escolar participativa, não se constrói pautada no interesse individual e particular de cada um. Para o seu efetivo exercício é necessário que os princípios da humanização e da ética profissional sejam respeitados e postos em prática através das atitudes dos sujeitos envolvidos no processo escolar. É no dia a dia, nas relações existentes na escola que o processo de gestão escolar participativa precisa acontecer. Nessa busca da gestão participativa/emancipatória é preciso criar instrumentos que conduzam ao diálogo e a tomada de consciência da participação responsável e comprometida dos segmentos que compõe a comunidade escolar.

Os sistemas de ensino e as escolas, como unidades sociais, são organismos vivos e dinâmicos, e na medida em que sejam entendidos dessa forma formam-se importantes e significativas células vivas da sociedade, com ela interagindo, a partir da dinâmica de seus múltiplos processos. Assim ao se caracterizarem por uma rede de relações entre elementos que nelas interferem, direta ou indiretamente, a sua liderança, organização e direcionamento demandam um novo enfoque de orientação. E é essa necessidade que a gestão educacional responde (LUCK, 2015, p. 51).

Assim, percebe-se que o trabalho de gestar no âmbito escolar é muito complexo, que exige do gestor uma formação de qualidade, para dar-lhe suporte na gestão do trabalho coletivo, na construção de um Projeto Político Pedagógico, que possa indicar as ações necessárias, para a conquista da participação, da autonomia da emancipação dos sujeitos responsáveis e comprometidos com esse processo.

Em 1988, a Constituição Federal estabeleceu a gestão democrática como um dos princípios do ensino público brasileiro, amparada pela esfera Federal através das leis e regulamentações, possibilitou as esferas estaduais e municipais

adaptarem suas legislações. A eleição para diretores de escola está amparado pela LDB, assim o gestor de uma escola de educação infantil é um sujeito que, ao ser eleito por um determinado espaço de tempo, responde a questões de ordem administrativas, financeiras, pedagógicas, humanas, de organização e planejamento. Dentro de um espaço escolar inserido em um contexto local, com identidade. Ora produtor, ora reproduzindo culturas. Sendo assim essa atuação acarreta na ação do gestor uma responsabilidade ainda maior.

Em uma pesquisa realizada sobre os mecanismos adotados pela educação básica nas esferas públicas de âmbito estadual e municipal Mendonça (2001), sistematizou cinco categorias: mecanismos de provimento de diretores, constituição e funcionamento de colegiados, participação, descentralização e autonomia. Porém esses mecanismos por si só, não garantem e nem dão conta da complexidade que envolve o tema gestão escolar. Do qual o próprio Mendonça conclui:

A pesquisa permitiu concluir que a gestão democrática é uma diretriz de política pública de educação disseminada e coordenada pelos sistemas de ensino. As análises produzidas na pesquisa evidenciam, no entanto, que as dificuldades e as resistências na implantação de processos de gestão democrática ainda são muito intensas (MENDONÇA 2001, p. 94).

As resistências ao processo de gestão democrática partem dos diferentes segmentos: do poder público, da gestão atrelada a interesses, de professores desmotivados e/ou despreparados e/ou acomodados e da formação acadêmica insuficiente. Parece que a necessidade de tirar algo da escola, enquanto espaço social, é muito maior do que a de trazer possíveis soluções aos problemas identificados neste espaço.

Neste processo emancipatório o diálogo é importante, porém, para acontecer faz-se necessário o compromisso de todas as partes envolvidas na prática docente. Esse compromisso tem de ser compartilhado com os outros agentes envolvidos na prática docente. O professor precisa comprometer-se com seu trabalho, evitando justificar sua ação pelo modo de agir ou pela omissão dos outros. De acordo com Paro (2007, p.18), “[...] uma sociedade democrática só se desenvolve e se fortalece politicamente de modo a solucionar seus problemas se contar com a ação consciente e conjunta de seus cidadãos [...]”.

Os problemas de uma escola, não se resolvem somente pelo gestor. É necessário uma ação conjunta dos envolvidos, pautada em princípios: Éticos, de Responsabilidade coletiva, de Diálogo e Comprometimento. Refletir e avaliar de forma crítica a prática profissional visando aprimorá-la permanentemente, contribui para que o sujeito possa constituir-se enquanto agente do processo na gestão participativa.

Nesse sentido, o gestor precisa ter competência para gestar os conflitos e criar estratégias que garantam a execução das tarefas necessárias para alcançar os objetivos propostos, esse suporte deve ser buscado através da autoformação.

2.1 Educação Infantil em tempo integral

A busca pela escolarização das crianças cada vez mais cedo, exige dos governos Municipais, a ampliação da oferta de vagas às crianças de 0 à 5 anos e 11 meses, em jornada parcial de quatro horas ou integral de no mínimo sete horas. Com ênfase a educação infantil em tempo integral, torna-se relevante destacar a importância de se constituir políticas públicas sólidas destinadas as crianças pequenas.

Estar na escola é um direito de toda criança desde o seu nascimento. Este direito está assegurado no Estatuto da Criança e do Adolescente (ECA) e registrado também na Lei de Diretrizes e Bases da Educação (LDB).

No Brasil, conforme Lei de Diretrizes e Bases LDB, Art. 29: “A educação infantil, primeira etapa da educação básica, tem como finalidade o desenvolvimento integral da criança de até 5 (cinco) anos, em seus aspectos físico, psicológico, intelectual e social, complementando a ação da família e da comunidade” (Redação dada pela Lei nº 12.796, de 2013). Apesar de ser um direito da criança e não da família, a inserção da mulher no mercado de trabalho, fez com que Municípios, ampliassem a jornada da escolar em algumas escolas de turno parcial para o integral, e através do programa Proinfância a construção novas escolas a fim de amenizar a demanda das vagas para educação infantil. Mesmo com todas estas medidas a meta da universalização da educação infantil ainda não está sendo alcançada.

De acordo com a LDB, os municípios são responsáveis pela oferta e a gestão da educação infantil, assim a escola de educação infantil em tempo integral está vinculada às normas educacionais do sistema de ensino e ao Conselho Municipal de Educação.

Na escola de tempo integral, a criança permanece no mínimo sete horas na escola. A rotina diária da criança se divide em momentos de brincadeira, atividades pedagógicas, ao contato com a natureza, higiene, descanso, alimentação, entre outros. É necessário que seja dado ênfase à segurança da criança, assim, os espaços precisam estar de acordo com as necessidades de exploração e mobilidades do público infantil.

A escola de educação infantil em tempo integral, precisa manter um olhar atento com relação a adequação dos tempos e do espaço da escola, bem como aos eixos fundamentais: a interação e a brincadeira, que precisam estar contemplados na proposta pedagógica e nas atividades desenvolvidas na escola.

2.2 O que é gestar uma escola de educação infantil em tempo integral

As relações que são estabelecidas no interior da escola são as mais complexas possíveis, sabendo que cada pessoa tem uma construção social pautada nas experiências que viveu e as marcas que esta pessoa carrega são tanto positivas como negativas, ela traz consigo as suas “verdades”. Muitas vezes os conflitos das relações acontecem quando ocorrem situações em que “verdades” precisam ser defendidas.

O espaço escolar percebido como um lugar de conflitos, de relações interpessoais, em que cada sujeito envolvido no projeto traz consigo sua própria verdades, exige que a gestão seja pensada para a humanização da comunidade escolar.

Outro desafio da gestão é estar em constante reflexão de suas ações compreendendo suas implicações na efetivação do processo de gestão participativa. De acordo com Paro:

A escola, assim, só será uma organização humana e democrática na medida em que a fonte desse autoritarismo, que ela identifica como sendo a administração (ou a burocracia, que é o termo que os adeptos dessa visão preferem utilizar), for substituída pelo espontaneísmo e pela ausência de todo o tipo de autoridade ou hierarquia nas relações vigentes na escola (PARO, 2002, p. 12).

A escola é constituída de muitos sujeitos, que apesar atuarem em diferentes setores, possuem atribuições diferenciadas, precisam realizar seu trabalho de forma integrada, para permitir que as aprendizagens significativas aconteçam e estas se tornem prazerosas tanto para quem aprende como para quem ensina.

O gestor especificamente de educação infantil em tempo integral, além de dominar a parte burocrático administrativa, precisa ter formação pedagógica que lhe possibilite conhecer as especificidades da infância, de forma que possa mediar o processo de cuidar e educar. Tal conhecimento possibilita ao gestor melhor competência e habilidade desde a aquisição de materiais, a organização espacial dos espaços, ao apoio pedagógico e aos questionamentos das famílias.

A gestão escolar participativa abre um leque de possibilidades, desde que os envolvidos conheçam e se comprometam com as metas estabelecidas para alcançar o objetivo desejado, visto que nessa visão todos são responsáveis pelas conquistas e os fracassos que poderão ocorrer durante o processo.

Quando uma equipe gestora está convicta em gestar partindo do princípio de uma gestão participativa, necessita estar preparada para a crítica e os questionamentos que poderão surgir. Emerge assim, uma questão importante: a formação do ser, olhar para a si próprio, respeitar suas limitações, para aceitar o outro. A Formação profissional, não menos importante, é o que dará suporte ao sustentar os argumentos, na mesa de discussão.

2.3 Princípios fundantes da gestão participativa

A gestão escolar emancipatória surge através da participação efetiva a qual envolve planejamento coletivo, execução do que foi planejado e avaliação dos resultados conquistados. Sem autonomia e participação, dificilmente a gestão escolar emancipatória será realmente efetiva. Porém, tem que se criar uma cultura

da participação a qual todos são corresponsáveis por tudo que se passa na escola, desde os fracassos até as conquistas de âmbito administrativo e pedagógico.

A ética profissional precisa estar presente nas atitudes dos sujeitos, na maneira de vivenciar a sua profissão e na relação com o outro. Em seu artigo *Ética e educação, que relação é esta*, José Vieira (2007, p. 01), afirma que “a escola é a instituição social que, no mundo moderno, assume um duplo compromisso: trabalhar a sistematização, transmissão e (re)construção dos saberes historicamente produzidos, e promover a formação ética dos indivíduos, na perspectiva da construção e consolidação da cidadania plena”. A escola, precisa deixar claro aos sujeitos os conjuntos de normas de conduta que fundamentarão as decisões tomadas no âmbito escolar, como ele sita em seu artigo; *Ética e educação: que relação é esta?*:

Para tanto, é fundamental que todos os educadores questionem o sentido de suas ações em sua prática pedagógica, afinal a ética não se ensina de forma isolada como uma disciplina qualquer. Ao contrário, ela perpassa todos os componentes curriculares, mostrando-se nas atitudes dos docentes e dos outros indivíduos que vivenciam a escola.¹ (p.05)

Ética significa hábitos e costumes, traduz a forma ideal universal do comportamento humano. O comportamento humano é o campo de estudo ética, a fim de criar parâmetros aceitáveis que possibilitem a convivência pacífica dentro das sociedades e entre elas. Para tanto alguns princípios precisam ser levados em conta, sendo eles: atitude crítica; autonomia; diálogo; cooperação; solidariedade.

3 PROPOSTA METODOLÓGICA

3.1 A proposta metodológica de investigação

A pesquisa de cunho qualitativo, aborda a análise de dados qualitativos e também se denomina análise de conteúdo. Com base na revisão bibliográfica, buscou-se, enquanto coleta de dados, analisar um questionário, entregue as professoras de uma escola de educação infantil, no ano de 2016. Neste sentido

¹Ética e educação: que relação é esta? José Vieira de Sousa é Mestre em Educação e Doutor em Sociologia pela Universidade de Brasília. Professor do Programa de Pós-Graduação em Educação da UnB.

destaca-se a categorização, descrição e interpretação como etapas desta análise. Conforme Bardin (1977, p.37), “É o método das categorias, espécie de gavetas ou rubricas significativas que permitem a classificação dos elementos de significação constitutivas, da mensagem”.

Esta metodologia de análise de dados, de certo modo, não se constitui totalmente neutra, já que a interpretação pessoal do pesquisador, se dará de acordo com a relação e à percepção que ele tem dos dados. A seguir, descreve-se os processos da investigação.

3.2 Público-alvo e procedimentos de coleta de dados

No ano de 2016, a equipe gestora de uma escola de educação infantil em tempo integral lançou um questionário ao grupo de professores, contendo 4 questões: conceitue gestão escolar democrática; defina gestão escolar participativa; exemplifique gestão escolar participativa; quais fatores dificultam a gestão escolar participativa. Sendo que dos 23 questionários entregues pela equipe gestora, retornaram 11. O questionário na época tinha objetivo de perceber o pensamento do grupo de professores com relação a estas questões. De forma que viesse a ajudar a equipe gestora, a compreender e buscar estratégias de aumentar a participação dos mesmos nos processos da escola.

O questionário foi lido pela gestora e arquivado, na época não foi realizado maior aprofundamento das respostas obtidas.

3.3 Da análise dos dados

Em 2017, de posse desse material, achou-se importante resgatar estas questões e por meio de categorias realizar a análise destes dados.

Para o estudo analítico, com base em Bardin (1977), a pesquisadora analisará as questões, procurando identificar as convergências encontradas nas respostas, referentes as categorias preliminares. Dessa forma, as categorias constituídas foram: a) Concepção de gestão escolar democrática e participativa; b) Reconhecer práticas de gestão participativa; c) Entraves da gestão escolar

participativa. Segue assim, a apresentação das reflexões construídas a partir dos resultados da investigação.

4 REFLEXÕES DOS RESULTADOS DA INVESTIGAÇÃO

A gestão escolar democrática em sua dimensão participativa necessita ser estudada e aprofundada, para que o processo de gestão participativa possa se desenvolver. Sendo imprescindível que essa decisão parta dos sujeitos, uma decisão consciente e ciente da sua responsabilidade e compromisso com as questões coletivas que o processo envolve, ou seja: escolher – planejar – executar – avaliar. Nessa perspectiva, a dimensão humana e ética se complementam nas relações estabelecidas durante o processo.

Ao analisar as respostas dos professores fica evidente que a maioria considerou concepções de Gestão Escolar Democrática e participativa, com base na teoria, os conceitos foram buscados em artigos e autores que tratam do assunto. Das onze respostas uma está mais relacionada a experiência profissional: “Acredito que este termo significa que todos na escola dentro das suas funções, desenvolvam o seu trabalho, participando das decisões do grupo.”

Na sequência apresenta-se os conteúdos que emergiram do questionário de modo a compreendermos o entendimento deste grupo de professores que atua na educação infantil em tempo integral e assim compreender as estratégias necessárias na construção de uma prática humanizadora e participativa da gestão escolar.

Para melhor reflexão optou-se por agrupar as concepções de gestão escolar democrática e participativa. Nesse sentido, é possível identificar que muitas das respostas dadas pelos professores foram pautados em autores, e não relacionadas a sua experiência enquanto profissional de educação infantil em tempo integral. Vejamos as respostas sobre as concepções que foram transcritas:

(P1– Pressupõe a participação efetiva dos vários segmentos da comunidade: pais, professores, estudantes e funcionários, em todos os aspectos da organização escolar. 1. Pressupõe a ideia de participação, isto é, trabalho associado de pessoas analisando situações, decidindo sobre

seu encaminhamento e agindo sobre elas em conjunto. Isso porque o êxito de uma organização depende da ação construtiva conjunto de componentes, pelo trabalho associado mediante reciprocidade que cria um "todo" orientado por uma vontade coletiva (LUCK, 1996, p.37))

(P2– Acredito que este termo significa que todos na escola dentro das suas funções, desenvolvam o seu trabalho, participando das decisões do grupo. Pode se definir pela participação de toda a comunidade escolar nas atividades escolares.)

(P3– É a participação efetiva de todos os segmentos da comunidade escolar (pais, professores, estudantes e funcionários) em todos os aspectos da organização escolar, desde o planejamento, implementação até a avaliação. É uma parceria entre os gestores e a comunidade escolar em que ambas as partes se mobilizem e participem das decisões tomadas na escola.)

(P4 – Gestão escolar democrática é autonomia, dialogo, participação, pluralismo e transparência. Enxergar o todo. Gestão escolar participativa é onde ocorre a participação de toda comunidade escolar na discussão do "bem" para a escola, todos engajados e envolvidos para o desenvolvimento. É dar a liberdade para que todos possam opinar e construir juntos as decisões importantes, a trajetória da escola, solução de problemas e traçar objetivos. Enfim ouvir as diferentes opiniões, consultar sobre o que se deseja desenvolver, pois todo agente participativo do trabalho na escola se sente valorizado, acolhido e fazendo parte quando tem sua opinião aceita ou não, mas ouvida, tornando-se ainda mais autônomo de si e de seu trabalho.)

(P5 – 5. É um princípio que deve reger o ensino indicado na LDB. Pressupõe a participação efetiva de vários segmentos da comunidade escolar: pais, professores, estudantes e funcionários. 5. A gestão participativa caracteriza-se por uma força de atuação consciente, pela qual os membros da escola reconhecem e assumem seu poder de influenciar na determinação da dinâmica da escola.)

(P6 – Gestão democrática é um fazer coletivo permanentemente, é uma mudança continua e continuada. Processo importante para alcançar a qualidade e efetividade do ensino. Seu principal objetivo é o estabelecimento de uma comunicação dialógica com a comunidade escolar. O conceito de gestão participativa está associada ao fortalecimento da democratização do processo pedagógico. Toda comunidade escolar deve estar envolvida como parte legítima para interferir no processo de construção do projeto educacional. É unir e coordenar as ações dos atores envolvidos no processo administrativo pedagógico. Foco principal na gestão democrática que tem alguns princípios a observar, os principais participação e autonomia.)

(P7– Na gestão democrática existe a participação de todos os segmentos da comunidade escolar, pais, professores, estudantes e funcionários. Nos planejamentos e execuções, avaliações dos projetos elaborados na escola. Deve haver: descentralização, participação e transparência. Os participantes não tomam a decisão da direção, mas deve reconhecer que tem poder sobre a dinâmica escolar, participar do processo decisório, com

ampla liberdade para opinar, sugerir diferentes formas de resolver determinados problemas. Existe uma parceria entre direção e a comunidade escolar.)

(P8 – Todos tem direito de decisão sobre seu destino. O compartilhamento das responsabilidades e as decisões são tomadas em conjunto, incluindo gestores, educadores, funcionários, estudantes e pais. Nesse sentido cada um é responsável por si e também pelos demais. Dar oportunidade do coletivo se manifestar a cerca das tomadas de decisões que vão influenciar direta ou indiretamente o andar pedagógico.)

(P9 – Pressupõe a participação efetiva dos vários segmentos da comunidade: pais, professores, estudantes e funcionários, em todos os aspectos da organização escolar. a gestão democrática acontece através da participação e comprometimento dos envolvidos. A gestão participativa caracteriza-se por uma força de atuação consciente, pela qual os membros da escola reconhecem e assumem seu poder de influenciar na determinação da dinâmica escolar.)

(P10 – A gestão democrática na escola e no sistema de ensino é fundamental para construção da cidadania. Elencando quatro elementos indispensável para que ela ocorra: participação, pluralismo, autonomia e transparência. A gestão escolar é uma ação de caráter coletivo, realizada a partir da participação dos membros de todos os segmentos da comunidade escola. Sendo assim todos fazem parte diretamente ou indiretamente das soluções e problemas do processo educacional. A participação das pessoas a oportunidade de controlar o próprio trabalho, sentirem-se autoras e responsáveis pelos seus resultados, construindo, portanto sua autonomia. Ao mesmo tempo sentindo-se parte orgânica da realidade e não apenas para realizar objetivos institucionais.)

(P11 – 11. Uma gestão democrática por uma administração que se vê responsável pela formação do ser humano em toda sua complexidade. Está comprometida com as “decisões que necessitam serem tomadas, um novo conhecimento que possa estabelecer os conteúdos científicos, técnicos, políticos, estéticos e humanos” (Ferreira, 2000, p.107). A escola deve ser vista como um ponto de encontro, onde diversos profissionais, diferentes forças e interesses se encontram e articulam para, em um esforço coletivo, traçar as grandes metas da instituição a partir de debate coletivo. Desenvolvendo o potencial de participação de cada um, trocando informações, envolvendo todos na busca de soluções para as grandes questões da escola” (Giancaterino, 2010, P.108). O entendimento do conceito de gestão já pressupõe a ideia de participação, isto é, trabalho associado de pessoas analisando situações, decidindo sobre seu encaminhamento e agindo sobre elas em conjunto. isso porque o exito de uma organização depende da ação construtiva conjunto de componentes, pelo trabalho associado mediante reciprocidade que cria um “todo” orientado por uma vontade coletiva (Luck, 1996, p37)

A participação na gestão escolar não pode ficar apenas no campo das decisões, é necessário que essa participação aconteça no campo da ação e, por fim, no campo da avaliação. Dessa forma o conceito participação tornar-se-á realmente efetivo. Na busca dessa participação, é necessário pessoas comprometidas com a escola. A gestão escolar, mesmo com todas as suas atribuições, precisa traçar estratégias que possibilitem a criação de uma cultura de “pertencimento do todo”, para que a gestão democrática saia do campo das decisões e parta para a ação dos sujeitos. Partindo da afirmação de LUCK (1996):

Destaca-se que o entendimento do conceito de gestão já pressupõe, em si, a ideia de participação, isto é, do trabalho associado de pessoas analisando situações, decidindo sobre seu encaminhamento e agindo sobre elas, em conjunto. Isso porque o conceito de gestão está associado à mobilização de talentos e esforços coletivamente organizados, à ação construtiva conjunta de seus componentes, pelo trabalho associado, mediante reciprocidade que cria um “todo” orientado por uma vontade coletiva (p. 17).

Ao buscar reconhecer a visão das práticas que demonstram uma gestão participativa, vejamos o que alguns participantes da pesquisa responderam:

(P1 – quando o gestor ouve os envolvidos e os mesmos decidem coletivamente as decisões a serem tomadas cada qual com sua parcela e responsabilidade.)

(P2 – Quando a escola abre seu espaço para a participação das famílias tanto em eventos escolares, como através do CPM na tomada de decisões.)

(P3 – Acredito que a gestão participativa ocorre quando por exemplo o CPM se reúne para decidir algo para ou pela escola..)

(P4 – Quando efetivamente todos de alguma forma participam, colaboram e discutem o que é melhor para a escola.)

(P5 – Quando efetivamente todos de alguma forma participam, colaboram e discutem o que é melhor para a escola.)

(P6 – Nas reuniões de pais, planejamentos, na organização do Plano Político Pedagógico da escola. Participação na escolha de como usar as verbas destinadas as escolas.)

(P7 – Quando o CPM ou Circulo de Pais e Mestres se reúnem para decidir sobre algo; quando se decide sobre materiais a serem comprados.)

(P8 – Quando podemos opinar no Projeto Anual, organização do PPP, gastos dos recursos financeiros, etc)

(P9 – Quando existe o envolvimento de todos os representantes da comunidade escolar nos processos de tomada de decisão, bem como na definição de metas e estratégias da ação.)

(P 10 – Elaboração do PPP da Escola; escolha do uso de recursos; exposição e transparência das metas da escola: calendário, cronograma de

atividades, decisões que envolvem a instituição; comprometimento e divisão de responsabilidade facilitando a participação dos envolvidos.)

(P11 – Construção do PPP ouvindo opiniões de todos os profissionais da escola, pais, enfim comunidade no geral; decisões na utilização de recursos financeiros ouvir e discutir o que é prioridade para escola e bom para seu funcionamento.)

Percebe-se que as maiores dificuldades para a efetivação da gestão participativa estão no campo da falta de conhecimento e nas ações dos sujeitos que compõem a comunidade escolar. Dessa forma é relevante citar a importância da formação continuada, se ater a estas questões, abrindo espaços para estudo e aprofundamento das ações que implicam de forma positiva ou não no processo de gestão participativa.

Sob a designação de participação, muitas experiências são promovidas, várias das quais, no entanto, apresentam algumas vezes, resultados mais negativos do que positivos, do ponto de vista do compromisso das pessoas envolvidas na efetivação com qualidade dos objetivos educacionais (LUCK, 2012, p.17).

Nesse sentido, verificou-se que os entraves que dificultam a gestão escolar participativa, está no sujeito e nas relações que este estabelece com o projeto da escola, assim confirmam o recorte de algumas respostas:

(P1 – O pouco envolvimento da comunidade escolar e a falta de comprometimento em fazer a sua parte para o crescimento da escola como um todo)

(P2 – As dificuldades acontecem quando se confundem democracia x participação, os indivíduos votam pelas decisões porém não acatam as decisões tomadas.)

(P3 – Quando não há envolvimento, comprometimento, conhecimento dos envolvidos na comunidade escolar sobre a gestão participativa.)

(P4 – Imposição de ideias e opinião, persuasão, desencontro de ideias.)

(P5 – Alguns fatores que dificultam é a intransigência de algumas pessoas que querem que prevaleça sua opinião ou desejo.)

(P6 – Falta de participação da comunidade escolar nas reuniões; Desmotivação de alguns professores em participar das reuniões de planejamento; Falta de conhecimento da família de sua participação efetiva no processo de ensino aprendizagem de seus filhos; visão distorcida que as pessoas tem da gestão da escola; Influência dos fatores sociopolíticos na administração escolar. Em nossa realidade a SME e suas "crenças pedagógicas" que muitas vezes nada tem haver com a realidade da comunidade ou da escola, em que ela está inserida; visão dos docentes em relação a gestão democrática, ou melhor dizendo, as diferentes interpretações dos docentes quanto a gestão democrática, ou mesmo a falta de interesse pelo processo todo.)

(P7 – Quando não há comprometimento de todos nas decisões mais votadas.)

(P8 – Dificulta quando você tem a oportunidade de opinar e não o faz mas depois debate ou se manifesta contrário das decisões tomadas, com colegas em particular, gerando fofoca. Dificulta também quando você reclama das decisões tomadas pela maioria em especial se algo não sai como o previsto e sai falando clássicos: - "eu disse que deveria ser... Eu não falei?")

(P9 – A falta de comprometimento e envolvimento dos vários segmentos da comunidade escolar. A gestão democrática é um processo complexo, mas não impossível de se concretizar, porém, exige que todos os envolvidos no processo envolvam-se nas atividades cotidianas da escola. É preciso envolver toda comunidade escolar para que todos se sintam integrantes dos processos educativos.)

(P 10 – Imposição de ideias e opiniões; persuasão; desencontro de ideias)

(P11 – Não levar em consideração a opinião de todos da comunidade escolar; o discurso apresentado pela equipe diretiva e gestora da instituição ser contrário a ação dos profissionais participantes.)

Dessa forma, o processo de gestão democrático/participativo necessita estar aliado a uma ação dialógica, que por sua vez, para que está aconteça implica em colaboração, união e organização. Que no primeiro momento pode não ser bem compreendido, vejamos o que diz Luck (2012):

A gestão participativa pode parecer confusa e atrapalhada para muitos, em um primeiro momento, e pode inclusive parecer tomar mais tempo de que o necessário. Por isso, tanto os gestores como os demais funcionários devem estar dispostos a dedicar algum tempo e atenção para esta aprendizagem, viabilizando a criação de um sistema de trabalho com base na gestão participativa (p.30).

Essa reflexão teórica da ação prática, precisa acontecer, individual e coletivamente levando o sujeito do processo educacional, a perceber como está seu nível de colaboração, enquanto corresponsável na efetivação da gestão participativa. A gestão participativa não nasce pronta, e sua conquista exige dos sujeitos envolvidos na escola a consciência de sua responsabilidade.

A propósito, não é possível ter-se uma postura ética no âmbito escolar sem que haja um ambiente de trabalho pautado pelo respeito entre colegas e em relação às crianças, levando em consideração as especificidades da faixa etária, na qual encontra-se.

É muito difícil colocar em prática a gestão participativa, num grupo onde interesses individuais, se sobressaem ao interesse coletivo, dificultando a

solidariedade e a colaboração mútua, onde o indivíduo só se vê como detentor de direitos, e quando chamado a atender sobre seus deveres, tenta por meio de justificativas mascarar suas falhas e/ou dificuldades pessoais. Nesse sentido, LUCK (2012), afirma que o individualismo precisa ser superado:

A prática individualista e competitiva, em nome da defesa de áreas e territórios específicos, muitas vezes expressadas de forma camuflada e sutil, deve ser superada gradativamente em nome de uma ação coletiva, pela qual no final, todos saem ganhando, aprimorando-se no exercício da democracia e da socialização que garantem, reciprocamente, tanto o desenvolvimento institucional e coletivo como o individual de seus profissionais (p.188).

A colaboração tende a unir os sujeitos refletindo a ação cultural, que por sua vez, é reflexo da experiência histórica e existencial que os envolvidos vivenciaram. Dessa forma, a construção de uma gestão participativa e humanizadora exige construção teórica e estratégias adequadas, para criar uma cultura de participação, ação que implica em correr riscos, estar aberto a lidar com imprevistos.

Percebe-se a incoerência existente, no que se “quer” e o que se “faz”, no desenvolvimento de práticas participativas. Os sujeitos se veem enquanto atuantes deste processo, no campo das decisões, demonstrando que é necessário criar estratégias de formação onde os sujeitos percebam que na gestão escolar participativa também são parte do todo e responsáveis pela execução do que é decidido.

Na escola de educação Infantil, com jornada ampliada, o processo participativo só acontecerá, quando os sujeitos se sentirem e/ou quiserem fazer parte deste processo, enquanto responsáveis por todo o processo planejar, executar e avaliar, na busca da concretização de um projeto de escola que busca a formação de sujeitos mais humanizados. Um instrumento que pode unificar os objetos que a escola almeja é o Projeto político Pedagógico, a medida que contribuiu de um modo significativo para indicar o caminho de práticas democráticas solidárias da profissão, em prol de um projeto maior de escola.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Na escola, além da parte burocrática, o gestor enfrenta desafios diários, dentre os quais destaca-se a autonomia vigiada dos mecanismos externos e os conflitos de relações. Algumas decisões que são tomadas coletivamente no interior do espaço escolar, nem sempre tem autonomia para que sejam postas em prática, já que por ser uma instituição pública está atrelada a diversos mecanismos burocráticos e de controle.

Este é um desafio constante a todos os gestores da educação infantil, que deverá ser enfrentado diariamente, revendo práticas e paradigmas, retrocedendo quando necessário e traçando novas estratégias, na busca do sucesso escolar, independentemente da ação que está a desempenhar no âmbito escolar. Nesse sentido Luck (1996), apresenta algumas ações necessárias:

1. Criar uma visão de conjunto associada a uma ação de cooperação;
2. Promover um clima de confiança;
3. Valorizar as capacidades e aptidões dos participantes;
4. Associar esforços, quebrar arestas, eliminar divisões e integrar esforços;
5. Estabelecer demanda de trabalho centrada nas ideias e não em pessoas;
6. Desenvolver a prática de assumir responsabilidades em conjunto.

Através das reflexões percebe-se que é possível dar um passo a mais rumo a uma gestão participativa de verdade. Porém todas as possibilidades e desafios perpassam pelos sujeitos e a sua predisposição para o novo, para o trabalho em equipe. Pois, conforme LOSS (2014) “quanto maior for a interação dialógica entre os sujeitos, tanto maior será a compreensão dos mesmos sobre a sua existência” (p. 36) e segue “Urge o aprender a dialogar com novas concepções, maneiras e possibilidades de compreensão do conhecimento e da existência humana” (p. 39).

Vários princípios precisam nortear os processos que ocorrem na escola, porém pensando na gestão participativa, destaca-se: a ética/colaboração e união, a responsabilidade/comprometimento, o diálogo e o respeito. A medida em que a equipe adquire confiança entre si e mantém uma postura ética, o envolvimento desta enquanto equipe é motivo de satisfação, sendo que o entrosamento desta equipe é o que dará a roupagem da escola e conduzirá o processo gestão.

Faz-se necessário a realização diária de pequenos exercícios que envolvam questões de ética profissional e humanismo, pois, a participação será efetiva somente quando o bem coletivo superar o individualismo que se instaurou no interior da escola de educação infantil. O trabalho dentro da escola, precisa superar a solidão e a indiferença, abrindo espaço para a solidadriedade e a empatia.

Através das leituras realizadas percebe-se que é necessário no processo educativo a inserção de práticas que visem a humanização do ser humano: a promoção de uma consciência crítica capaz de pensar em si e nos outros e agir em favor de si e dos outros visando a transformação da realidade. Como afirma Freire (2005), no prefácio da *Pedagogia do Oprimido*: “Os homens humanizam-se, trabalhando juntos para fazer do mundo, sempre mais, a mediação de consciências que se coexistenciam em liberdade” (p. 22).

Reafirma-se a necessidade de reflexões e/ou problematizações a cerca das relações que se estabelecem durante a efetivação da gestão escolar participativa. Elas darão sentido ao processo de construção de conhecimentos constituídos a partir das práticas vividas e a construção de estratégias crítico-reflexivas. Precisamos reciclar o nosso conhecimento, aprender, desaprender e reaprender. Porém sem esperar receita pronta, sem aguardar que a mudança parta do sistema, e principalmente sem esconder-se atrás de discursos idealistas utópicos, descontextualizados da ação pedagógica administrativa que o momento requer.

Está reflexão não termina, a muito que aprender e conhecer do processo de gestão participativa, este é apenas o começo para que surjam mais estudos e pesquisas sobre gestão participativa no campo das relações que ocorrem na escola.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ARROYO, M. G. **Administração da Educação, poder e participação**. Educação e Sociedade, São Paulo, 1979.
- BARDIN, Laurence. RETA, Luís Antero Reta & PINHEIRO, Augusto (trad.). **Análise de Conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1977.
- BARROSO, J. **A Administração da Educação: os caminhos da descentralização**. Lisboa: Colibri, 1991.

CANÁRIO, Rui. **A escola tem futuro? Das promessas às incertezas**. Porto Alegre: Artmed, 2006.

CENCI, Angelo Vítório. **Ética das profissões e ética da profissão docente universitária: algumas perspectivas para a gestão democrática na educação superior**. Passo Fundo – RS: UPF, s. d.

FERNANDES, Antonio Teixeira. **Alguns desafios teóricos metodológicos**. Sociologia, nº 6, pp. 193-212. Porto: Faculdade de Letras da Universidade do Porto, 1996.

FERREIRA, N. S. C. (Org.). **Gestão democrática da Educação: atuais tendências, novos desafios**. São Paulo: Cortez, 1999.

FREIRE, Paulo. **A educação na cidade**. 6. ed. São Paulo: Cortez, 2005.

LIBÂNIO, José Carlos. **Organização e Gestão escolar: teoria e prática**. 5ª ed. Goiânia: Alternativa, 2004.

LOSS, A S. Nas Teias da Complexidade. Curitiba: Appris, 2014.

LÜCK, H. **A escola participativa: o trabalho do gestor escolar**. Rio de Janeiro: DP&A Editora, Consed, UNICEF, 1998.

_____. **Concepções e Processos Democráticos de Gestão Educacional – Vol. 2**. S. l.: Vozes, 2006

_____. **Gestão Educacional: uma questão paradigmática**. 3ª Ed. São Paulo: Vozes, 2007.

_____. **Gestão educacional: estratégia, ação global e coletiva no ensino**. In. FINGER, A. et al. Educação: caminhos e perspectivas. Curitiba: Champagnat, 1996.

LÜDKE, Menga; ANDRÊ, Marli E.D.A. **Pesquisa em educação: abordagens qualitativas**. São Paulo: EPU, 1986.

MENDONÇA, Erasto Fortes. **Estado patrimonial e gestão democrática do ensino público no Brasil**. Educação & Sociedade, ano XXII, nº 75, p. 84 – 108, Agosto/2001.

PARO V.H. **Administração Escolar: Introdução crítica**. São Paulo: Cortez, 2002

SANDER, Benno. **Administração da educação no Brasil: genealogia do conhecimento**. Brasília: Liber Livro, 2007

SAVIANI, Demerval. **Escola e democracia**. São Paulo, Cortez, 1984. 4a ed. Brasília: MEC/FUNDESCOLA, 2002, p. 53-73.

SOUSA, José Vieira de. A identidade do sujeito social, ético e político e o projeto pedagógico da escola. In: VEIGA, Ilma Passos Alencastro e FONSECA, Marília (Orgs.). **As dimensões do projeto político-pedagógico: novos desafios para a escola**. 6ª ed. Campinas/SP: Papirus, 2007, p. 215-237.

VALLS, Álvaro L. M. **O que é ética**. 7 ed. São Paulo: Brasiliense, 1993.

VAZQUEZ, Adolfo S. **Ética**. 4a ed. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 1980.